

# 倉庫業に関する一考察

## ——普通倉庫の現状と問題点——

谷 端 政 嗣

### 1. はじめに

倉庫といえば、東京の深川、越前堀、芝浦、横浜の本牧、大阪の摂津というような湾岸地域がよく話題にされる。これは文化の交流や生活物資の最初の担い手が舟による水運であったため、早くから海陸の結節機能としての倉庫がウォーター・フロント沿いに整備されたからである。倉庫はこれらの湾岸地域を起点として今日みられるような都心部、郊外部へと幅広く立地展開が行なわれ、発展してきた。もとより、倉庫は古代の社会、義倉、常平倉から発達し、中世の土倉や江戸時代の蔵屋敷制を経て、明治10年代になって、はじめて独立企業としての態様を整えた。即ち、明治初年には蔵屋敷制の廃止や租税の金納制が実施されるにおよんで、自由市場に対する財貨の円滑な供給機能としての貯蔵施設の整備が強く要請され、その結果、明治10年代に入って倉庫は取引の補助機関や物資の保管機能として各地に出現した。その後、倉庫は関東大震災等を経験し、昭和10年には倉庫業法（旧法）が制定され、そして、戦後、業法に幾多の改廃が加えられながら、経済の低成長下といわれる今日においても、倉庫業は流通業界の中核的存在として機能している。

いうまでもなく、一般に倉庫は物資を保管するための構築物といわれ、また法的には倉庫業法第2条で「倉庫とは物品の滅失若しくは損傷を防止するための工作物又は物品の滅失若しくは損傷を防止するための工作物を施した土地若しくは水面であって、物品の保管の用に供するもの」とされている。従来、倉庫の存在は、関係業界を除けば、ともすると、一般市民となじみが薄いこともあって、目立たないものでしかなかった。勿論、倉庫は固有の保管機能のほかに、需給調節機能、連絡機能的機能、売買機能的機能、配送センター的機能を併有しているが、今日のような目まぐるしい流通構造の変化のなかで、その機能を指して「スピード・ゼロの輸送機能」とか、「販売前進的基地機能」という目新しい言葉が生まれている。いわば、倉庫の機能は従来みられた静的な保管機能から動的な流通機

能へと転換しつつあることを示唆している。

もっとも、今日まで倉庫は寄託物資の善管義務だけのイメージが強かったが、最近、倉庫のなかには物流ノード等で流通の重要な部門を占めるとともに生産段階の効率化にも寄与し、また販売促進や市場拡大の役割を演じるものもでてきている。このような意味で、倉庫業者以外のメーカーや商社等の他業者は流通機能の向上や土地及び施設の有効利用さらには市場拡大拠点の整備という視点から倉庫に対する関心を高め、在庫部門の充実をはかるものが少なくない。

また倉庫の特性からすると、本来、倉庫業は守旧的で、比較的弾力性に乏しく、生産が設備に制限され、収益性に限度があるなど経営上の問題がなくはない。従って、倉庫業はこれまでと違った対応をするためには従来からの倉庫の立地や構造を見直し、流通構造の変化に応じた経営方針をたてることが必要とされている。また事前に倉庫業の性格を把握しない限り、他産業が倉庫業界に進出したとしても容易に業績を挙げ難いというのが一般的のようである。

なお、本稿では普通倉庫の現状と問題点を1～3類倉庫にやや視点を当て、考察することにする。

## 2. 普通倉庫の現状

### (1) 業者数、所管面積及び所管容積

普通倉庫の昭和56年度における業者数は2,539社になっており、10年前の46年度に比べて56社が増加している（表1）。この内訳を5年毎にみると、46年度から51年度にかけて450社の増加であるが、その後の5年間、即ち、52年度から56年度では115社の増加となっており、その伸びは大幅に減少している。このように、最近、業界への新規参入が少なくなったのは、(イ)低成長下で需要が減退したこと、(ロ)用地の確保が困難になったこと、(ハ)地価や建設費の上昇で倉庫が採算に乗り難くなったこと、(ニ)倉庫業界への参入企業が一段落したこと、等によるものである。

また、普通倉庫（1～3類倉庫）の所管面積は55年度が2,023万 $\text{m}^2$ 、56年度が2,079万 $\text{m}^2$ になっており、55年度の対前年伸び率は102.5%、また56年のそれは102.8%になっている。高度成長の最盛期の44年度から46年度における伸び率をみると、各年とも、連続して10%を超える大きな伸びを示していた（表1）。しかし、最近では経済の低成長に影響され、流通構造の変化、荷主企業の在庫管理技術の進歩、倉庫適地の入手難といったことから庫腹の伸びが低くなっている。

庫腹量を都県別にみると、その第一位は大阪、ついで第二位は東京、以下愛知、神奈川

表 1.

| 年度 | 区分 | 事業者数             |                        | 所 管 面 積 (容) 積    |                        |                  |                        |                  |       |           |                  |                        |                  |
|----|----|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|-------|-----------|------------------|------------------------|------------------|
|    |    |                  |                        | 1～3類倉庫           |                        | 野 積 倉 庫          |                        | 貯蔵槽倉庫            |       | 危 険 品 倉 庫 |                  |                        |                  |
|    |    | 対前年<br>度比<br>(%) | 面 積<br>千m <sup>2</sup> | 対前年<br>度比<br>(%) | 面 積<br>千m <sup>3</sup> | 対前年<br>度比<br>(%) | 容 積<br>千m <sup>3</sup> | 対前年<br>度比<br>(%) | 建 屋   | タ ン ク     |                  | 面 積<br>千m <sup>2</sup> | 対前年<br>度比<br>(%) |
|    |    |                  |                        |                  |                        |                  |                        |                  |       | 容 積       | 対前年<br>度比<br>(%) |                        |                  |
| 40 |    | 1.296            | 104.3                  | 8,047.2          | 106.9                  | 800.8            | 110.0                  | 556.5            | 108.4 |           |                  |                        |                  |
| 41 |    | 1.354            | 104.5                  | 8,383.4          | 104.2                  | 880.1            | 109.9                  | 732.2            | 131.6 |           |                  |                        |                  |
| 42 |    | 1.444            | 106.6                  | 8,967.0          | 107.0                  | 1,046.2          | 118.9                  | 1,276.4          | 174.3 |           |                  |                        |                  |
| 43 |    | 1.556            | 107.8                  | 9,770.2          | 109.0                  | 1,337.3          | 127.8                  | 1,732.7          | 135.7 | 53.8      | —                | 7.2                    | —                |
| 44 |    | 1.708            | 109.8                  | 10,915.8         | 111.7                  | 2,007.8          | 150.1                  | 2,081.5          | 120.1 | 48.6      | 90.3             | 20.2                   | 280.6            |
| 45 |    | 1.856            | 108.7                  | 12,511.5         | 114.6                  | 1,929.4          | 96.1                   | 2,314.4          | 111.2 | 42.7      | 87.9             | 81.4                   | 403.0            |
| 46 |    | 1.974            | 106.4                  | 13,963.5         | 111.6                  | 2,240.7          | 116.1                  | 2,843.5          | 122.9 | 62.4      | 146.1            | 92.0                   | 113.0            |
| 47 |    | 2.095            | 106.1                  | 14,641.9         | 104.6                  | 2,330.4          | 104.0                  | 3,439.6          | 121.0 | 62.6      | 100.3            | 118.0                  | 128.3            |
| 48 |    | 2.165            | 103.3                  | 15,582.8         | 106.4                  | 2,645.4          | 113.5                  | 3,509.7          | 102.0 | 72.7      | 116.1            | 224.4                  | 190.2            |
| 49 |    | 2.228            | 102.9                  | 16,504.6         | 105.9                  | 3,291.5          | 124.4                  | 3,791.6          | 108.0 | 98.1      | 134.9            | 274.2                  | 122.2            |
| 50 |    | 2.326            | 104.4                  | 17,504.0         | 106.1                  | 3,540.3          | 107.6                  | 4,011.4          | 105.8 | 116.1     | 118.3            | 430.4                  | 157.0            |
| 51 |    | 2.374            | 102.1                  | 18,390.3         | 105.1                  | 3,871.8          | 109.4                  | 4,314.3          | 107.6 | 121.8     | 104.9            | 456.6                  | 106.1            |
| 52 |    | 2.424            | 102.1                  | 18,970.3         | 103.2                  | 3,809.2          | 98.4                   | 4,718.5          | 109.4 | 130.5     | 107.1            | 476.4                  | 104.3            |
| 53 |    | 2.466            | 101.7                  | 19,343.3         | 102.0                  | 3,800.3          | 99.8                   | 5,102.7          | 108.1 | 136.3     | 104.4            | 524.3                  | 110.1            |
| 54 |    | 2.473            | 100.3                  | 19,743.2         | 102.1                  | 3,654.8          | 96.2                   | 5,759.3          | 112.9 | 152.3     | 111.7            | 529.5                  | 101.0            |
| 55 |    | 2.495            | 100.9                  | 20,228.7         | 102.5                  | 3,471.2          | 95.0                   | 6,290.7          | 109.2 | 164.6     | 108.1            | 543.4                  | 102.6            |
| 56 |    | 2.539            | 101.8                  | 20,787.3         | 102.8                  | 3,437.7          | 99.0                   | 6,622.3          | 105.3 | 187.0     | 113.6            | 597.9                  | 110.0            |

- (注) 1. 各年度末現在  
2. 資料：運輸省倉庫課「倉庫統計月報」(各年)による。

の順となっており、所管面積では三大都圏（首都圏、近畿圏、中部圏）が全国の所管面積の約60%を占め、人口や産業の稠密度合と符合している。また大都市圏内での所管面積の増加傾向を、例えば、東京都と首都圏（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県）との比較でみると、東京都の伸びが低く、これを神奈川、千葉、埼玉の周辺3県がカバーしており、また一事業者当りの平均所管面積も東京都の約1.6倍を超えるなど大都市圏の経済活動の一面を裏付けている（表2）。

なお、バラ外麦やマイロ等の穀物の保管は貯蔵槽倉庫、即ち、サイロ保管に負うところが大きい。貯蔵槽倉庫の所管容積の推移は（表1）に示すとおりである。これによると、55年度の所管容積は629万m<sup>3</sup>で、前年対比9.2%の増、56年度では662万m<sup>3</sup>で前年対比5.3%の増になっており、1～3類倉庫より高い伸びを示している。この伸びを示した背景には食糧庁手持ちの寄託在庫量が増加したことやメイズ、マイロなどの飼料原料の備蓄が増大したことがあげられる。また、前者は我が国の需要の大部分が海外からの輸入に依存し

表 2.

東京都と首都圏における普通倉庫（野積倉庫危険物倉庫を除く）の所管面積の推移

|         | 東 京 都   |       |                             | 首 都 圏（1都3県） |       |                             |
|---------|---------|-------|-----------------------------|-------------|-------|-----------------------------|
|         | 所 管     |       | 1 事 業 者<br>当 た り<br>所 管 面 積 | 所 管         |       | 1 事 業 者<br>当 た り<br>所 管 面 積 |
|         | 面 積     | 対前年度比 |                             | 面 積         | 対前年度比 |                             |
| 昭和      | 千 $m^2$ | %     | 千 $m^2$                     | 千 $m^2$     | %     | 千 $m^2$                     |
| 46 年度 末 | 1,647   | 105.2 | 5.08                        | 3,959       | 114.6 | 7.93                        |
| 47 //   | 1,696   | 103.0 | 4.97                        | 4,140       | 104.6 | 7.81                        |
| 48 //   | 1,898   | 111.9 | 5.45                        | 4,459       | 107.7 | 8.08                        |
| 49 //   | 1,941   | 102.3 | 5.58                        | 4,651       | 104.3 | 8.41                        |
| 50 //   | 2,002   | 103.1 | 5.03                        | 5,054       | 108.7 | 8.23                        |
| 51 //   | 2,202   | 110.0 | 5.40                        | 5,356       | 106.0 | 8.54                        |
| 52 //   | 2,267   | 103.0 | 5.38                        | 5,525       | 103.2 | 8.49                        |
| 53 //   | 2,336   | 103.0 | 5.50                        | 5,679       | 102.8 | 8.58                        |
| 54 //   | 2,350   | 100.6 | 5.52                        | 5,748       | 101.2 | 8.60                        |
| 55 //   | 2,304   | 98.0  | 5.33                        | 5,778       | 100.5 | 8.53                        |
| 56 //   | 2,300   | 99.8  | 5.32                        | 5,885       | 101.9 | 8.67                        |

(注) 1. 首都圏、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県。  
2. 資料：倉庫統計月報（各年）による。

表 3.

普通倉庫の入庫量・平均月末在庫量及び年間回転数の推移

| 区分<br>年度 | 入 庫 量   |            | 平均月末在庫量 |            | 年間<br>回転数<br>回 |
|----------|---------|------------|---------|------------|----------------|
|          | 千トン     | 対前年<br>度比% | 千トン     | 対前年<br>度比% |                |
| 40       | 53,638  | 105.9      | 8,335   | 107.1      | 6.44           |
| 41       | 59,154  | 110.3      | 8,793   | 105.5      | 6.73           |
| 42       | 68,808  | 116.3      | 10,505  | 119.5      | 6.55           |
| 43       | 74,683  | 108.5      | 12,245  | 116.6      | 6.10           |
| 44       | 83,046  | 111.2      | 13,391  | 109.4      | 6.20           |
| 45       | 93,790  | 112.9      | 15,444  | 115.3      | 6.07           |
| 46       | 94,064  | 100.3      | 15,796  | 102.3      | 5.95           |
| 47       | 105,807 | 112.5      | 15,303  | 96.9       | 6.91           |
| 48       | 126,295 | 119.4      | 16,934  | 110.7      | 7.46           |
| 49       | 118,318 | 93.7       | 20,886  | 123.3      | 5.66           |
| 50       | 113,073 | 95.6       | 19,948  | 95.5       | 5.67           |
| 51       | 128,333 | 113.5      | 20,348  | 102.0      | 6.31           |
| 52       | 130,438 | 101.6      | 21,511  | 105.7      | 6.06           |
| 53       | 137,549 | 105.5      | 21,113  | 98.1       | 6.51           |
| 54       | 149,549 | 108.7      | 22,823  | 108.1      | 6.55           |
| 55       | 151,231 | 101.1      | 25,380  | 111.2      | 5.96           |
| 56       | 151,473 | 100.2      | 23,939  | 94.3       | 6.33           |

(注) 1. 資料：運輸省倉庫課「倉庫統計月報」（各年）による。  
2. 各年度末現在

ていることや後者は飼料原料等のサイロによる  
備蓄を国が奨励したためである。もっとも現在、  
サイロによる保管需要が伸長する傾向にあるが、  
しかし、最近になって、一部でやや設備過剰と  
みられる地区がでてきて、今後は従前のような  
高い伸びが期待できるか、否かを問題視する向  
きが少なくない。

## (2) 入庫量、保管残高、回転率

1～3類倉庫における入庫量、保管残高なら  
びに回転率を示したのは（表3）である。入庫  
量は55年度が1,512万トン、56年度が1,514万ト  
ンになっている。入庫量においては48年度の石  
油ショックの影響が49年度及び50年度に現れ、  
前年より大幅に減少している。その後、安定成

表 4. 普通倉庫の品目別入庫量の推移（全国）

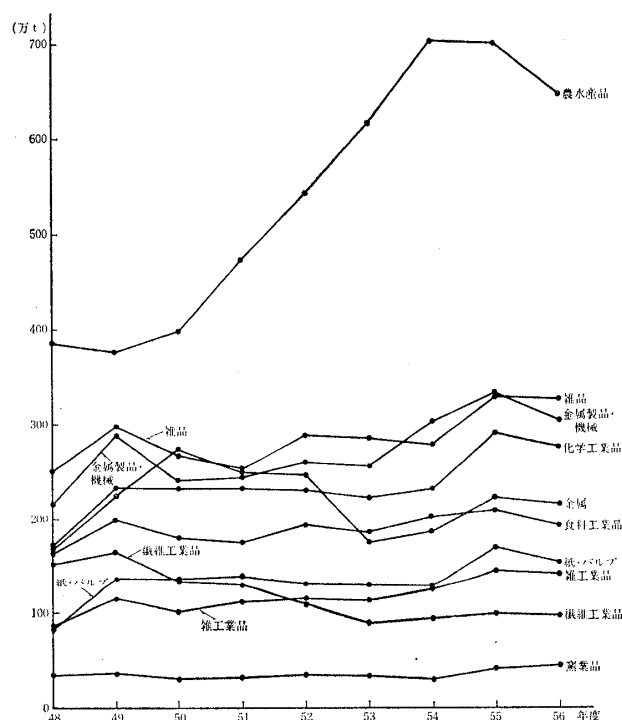
|               | 48年度<br>(対前<br>年比) | 49年度<br>(対前<br>年比) | 50年度<br>(対前<br>年比) | 51年度<br>(対前<br>年比) | 52年度<br>(対前<br>年比) | 53年度<br>(対前<br>年比) | 54年度<br>(対前<br>年比) | 55年度<br>(対前<br>年比) | 56 年 度<br>(対前<br>年比) | 構成<br>比 |
|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------|
| 農水産品          | 22,323<br>(111.9)  | 22,033<br>(98.7)   | 22,222<br>(100.9)  | 24,019<br>(108.1)  | 24,576<br>(102.3)  | 25,715<br>(104.6)  | 26,833<br>(104.3)  | 26,390<br>(98.3)   | 25,555<br>(96.8)     | 16.9    |
| 金 属           | 19,716<br>(128.0)  | 18,106<br>(91.9)   | 17,726<br>(97.9)   | 19,526<br>(110.2)  | 18,593<br>(95.2)   | 19,482<br>(104.8)  | 22,416<br>(115.1)  | 22,333<br>(99.6)   | 21,783<br>(97.5)     | 14.4    |
| 金 属 製<br>品・機械 | 15,497<br>(118.3)  | 15,509<br>(100.1)  | 13,686<br>(88.2)   | 16,985<br>(124.1)  | 18,411<br>(108.4)  | 19,681<br>(106.9)  | 22,212<br>(112.9)  | 23,339<br>(105.1)  | 23,450<br>(100.5)    | 15.5    |
| 窯 業 品         | 2,439<br>(125.7)   | 1,804<br>(74.0)    | 1,707<br>(94.6)    | 1,753<br>(102.7)   | 1,822<br>(103.9)   | 1,928<br>(105.8)   | 2,001<br>(103.8)   | 2,257<br>(112.8)   | 2,341<br>(103.7)     | 1.5     |
| 化学工業<br>品     | 15,823<br>(117.6)  | 14,527<br>(91.8)   | 13,470<br>(92.7)   | 16,380<br>(121.6)  | 16,418<br>(100.2)  | 17,506<br>(106.6)  | 18,991<br>(108.5)  | 17,666<br>(93.0)   | 17,992<br>(101.8)    | 11.9    |
| 紙・パル<br>プ     | 7,860<br>(123.2)   | 7,447<br>(94.7)    | 7,499<br>(100.7)   | 8,346<br>(111.3)   | 8,675<br>(103.9)   | 9,680<br>(111.6)   | 10,511<br>(108.6)  | 11,043<br>(105.1)  | 10,726<br>(97.1)     | 7.1     |
| 繊維工業<br>品     | 8,308<br>(114.4)   | 6,934<br>(83.5)    | 6,369<br>(91.9)    | 6,090<br>(95.6)    | 5,259<br>(86.4)    | 5,071<br>(96.4)    | 5,368<br>(105.9)   | 5,464<br>(101.8)   | 5,487<br>(100.4)     | 3.6     |
| 食料工業<br>品     | 13,592<br>(111.6)  | 13,438<br>(98.9)   | 12,755<br>(94.9)   | 13,908<br>(109.0)  | 14,257<br>(102.5)  | 14,721<br>(103.3)  | 16,150<br>(109.7)  | 16,120<br>(99.8)   | 17,098<br>(106.1)    | 11.3    |
| 雑工業品          | 6,123<br>(136.0)   | 5,323<br>(86.9)    | 5,385<br>(101.2)   | 6,488<br>(120.5)   | 6,512<br>(100.4)   | 6,632<br>(101.8)   | 7,728<br>(116.5)   | 8,022<br>(103.8)   | 8,249<br>(102.8)     | 5.4     |
| 雑 品           | 14,614<br>(125.5)  | 13,197<br>(90.3)   | 12,254<br>(92.9)   | 14,838<br>(121.1)  | 15,915<br>(107.3)  | 17,133<br>(107.7)  | 17,339<br>(101.2)  | 18,597<br>(107.3)  | 18,792<br>(101.0)    | 12.4    |
| 合 計           | 126,295<br>(119.4) | 118,318<br>(93.7)  | 113,073<br>(95.6)  | 128,333<br>(113.5) | 130,438<br>(101.6) | 137,549<br>(105.5) | 149,549<br>(108.7) | 151,231<br>(101.1) | 151,473<br>(100.2)   | 100.0   |

(注) 1. 資料：運輸省倉庫課「倉庫統計月報」（各年）による。 2. 単位：千トン（ ）：％

長期に入って着実に伸びたが、しかし、55年度から再び不況を反映してその伸び率が低い。また品目別入庫量を示したのは（表4）である。品目別入庫量の推移をみるかぎり、不況業種といわれる繊維工業品を除いて、伸び率には高低があるものの、各業種とも産業活動を投影して入庫量そのものでは増勢基調にあることが伺える。ただ、56年度では農水産品、紙パルプ等の伸び悩みが顕著にでているが、これは紙パルプの生産調整や農水産品のなかで、とくに米の不作が反映しているものと思われる。

次に保管残高においては55年度が2,538万トン、56年度は2,394万トンになっており、伸び率は跛行しながら一進一退を続けている。55年度が伸び率で比較的高い割合を示したのは電力料金の値上げ前に駆け込み生産が実施されたことや為替相場の関係から原材料を事前に手当されたこと、等によるものである。品目別平均月末在庫量を示したのは（図1）である。この図によると、56年度は前年度に比べて窯業品を除けば各品目とも落込みがみられる。窯業品の在庫増は公共事業等の低迷がもたらす意図せざる在庫ではないかと推定

図 1. 普通倉庫の品目別平均月末在庫量の推移（全国）



（注） 資料：運輸省倉庫課「倉庫統計月報」（各年）より作成

される。在庫には先行する景気を見込んだものと荷主の意図せざるもの等が含まれるからである。なお、大都市圏内のモノの動きという点から、例えば、東京都と首都圏（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県）の最近の保管残高を示すと、（表5）のとおりであり、56年度の前者は214万トン、後者は700万トンになっている。（表5）によると、東京都及び首都圏を通して生活関連物資といわれる農水産品、食料工業品、雑工業品、雑品等で残高増がみられるが、逆に繊維工業品が減少し、構造不況を示している。また金属、化学工業品、窯業品は東京では減少し、これとは反対に、これらの品目は周辺3県で増加するなど東京圏における都県の相関々係や産業の実態を示唆している。

それから、最近、回転率は低成長下ということでやや鈍化の傾向にある。勿論、回転率は荷主の業況を裏付けていることはいうまでもない。54年度には6.5回と荷主サイドの活気を反映し、55年度はやや鈍化したものの、56年度は6.3回にまで回復している。また東京圏は他地域と比べて産業活動等の旺盛なことを反映して回転率は7回程度になっている。

なお、一般論ではあるが、倉庫サイドから景気動向をみる場合、他の経済指標と比べて多少タイム・ラグがあるが、入庫量や保管残高が指摘される（図2）。これは保管残高が在庫指数と近似したり、また在庫量が鉱工業生産指数と相関する傾向があるためである。

表 5. 東京都と首都圏における普通倉庫品目別保管残高の推移

|           | 東 京 都            |                  |                 |                  |                 | 首 都 圏            |                  |                  |                  |                 |
|-----------|------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
|           | 52年度             | 53年度             | 54年度            | 55年度             | 56年度            | 52年度             | 53年度             | 54年度             | 55年度             | 56年度            |
| 農 水 産 品   | 215<br>(108.6)   | 265<br>(123.3)   | 281<br>(106.0)  | 262<br>(93.2)    | 246<br>(93.9)   | 1,368<br>(111.3) | 1,522<br>(111.3) | 1,621<br>(106.5) | 1,602<br>(98.8)  | 1,569<br>(97.9) |
| 金 属       | 303<br>(89.4)    | 183<br>(60.4)    | 171<br>(93.4)   | 195<br>(114.0)   | 179<br>(91.8)   | 774<br>(98.2)    | 565<br>(73.0)    | 574<br>(101.6)   | 680<br>(118.5)   | 698<br>(102.6)  |
| 金属製品・機械   | 250<br>(110.6)   | 267<br>(106.8)   | 290<br>(108.6)  | 290<br>(100.0)   | 286<br>(98.6)   | 845<br>(109.3)   | 838<br>(99.2)    | 925<br>(110.4)   | 1,005<br>(108.6) | 920<br>(91.5)   |
| 窯 業 品     | 16<br>(94.1)     | 14<br>(87.5)     | 10<br>(71.4)    | 10<br>(100.0)    | 10<br>(100.0)   | 106<br>(105.0)   | 104<br>(98.1)    | 91<br>(87.5)     | 112<br>(123.1)   | 122<br>(108.9)  |
| 化 学 工 業 品 | 166<br>(101.2)   | 146<br>(88.0)    | 151<br>(103.4)  | 170<br>(112.6)   | 175<br>(102.9)  | 708<br>(103.2)   | 713<br>(100.7)   | 736<br>(103.2)   | 932<br>(126.6)   | 918<br>(98.5)   |
| 紙・パ ル プ   | 377<br>(103.9)   | 371<br>(98.4)    | 377<br>(101.6)  | 446<br>(118.3)   | 434<br>(97.3)   | 604<br>(97.9)    | 584<br>(96.7)    | 563<br>(96.4)    | 714<br>(126.8)   | 680<br>(95.2)   |
| 繊 維 工 業 品 | 48<br>(80.0)     | 44<br>(91.7)     | 49<br>(111.4)   | 41<br>(83.7)     | 35<br>(85.4)    | 92<br>(93.9)     | 78<br>(84.8)     | 88<br>(112.8)    | 76<br>(86.4)     | 70<br>(92.1)    |
| 食 料 工 業 品 | 330<br>(115.4)   | 303<br>(91.8)    | 312<br>(103.0)  | 316<br>(101.3)   | 298<br>(94.3)   | 653<br>(108.1)   | 623<br>(95.4)    | 665<br>(106.7)   | 687<br>(103.3)   | 614<br>(89.4)   |
| 雑 工 業 品   | 124<br>(105.1)   | 141<br>(113.7)   | 149<br>(105.7)  | 143<br>(96.0)    | 136<br>(95.1)   | 243<br>(106.6)   | 262<br>(107.8)   | 272<br>(103.8)   | 272<br>(100.0)   | 260<br>(95.6)   |
| 雑 品       | 330<br>(124.0)   | 516<br>(156.4)   | 328<br>(63.6)   | 380<br>(115.9)   | 341<br>(89.7)   | 1,045<br>(113.8) | 1,210<br>(115.8) | 1,029<br>(85.0)  | 1,198<br>(116.4) | 1,157<br>(96.6) |
| 合 計       | 2,159<br>(106.0) | 2,250<br>(104.2) | 2,118<br>(94.1) | 2,253<br>(106.4) | 2,140<br>(95.0) | 6,438<br>(106.5) | 6,499<br>(100.9) | 6,564<br>(101.0) | 7,278<br>(110.9) | 7,008<br>(96.3) |

(注) 1. 首都圏：東京都，神奈川県，埼玉県，千葉県。

2. 資料：倉庫統計月報（各年）による。

3. 単位：千トン，（ ）内は前年対比

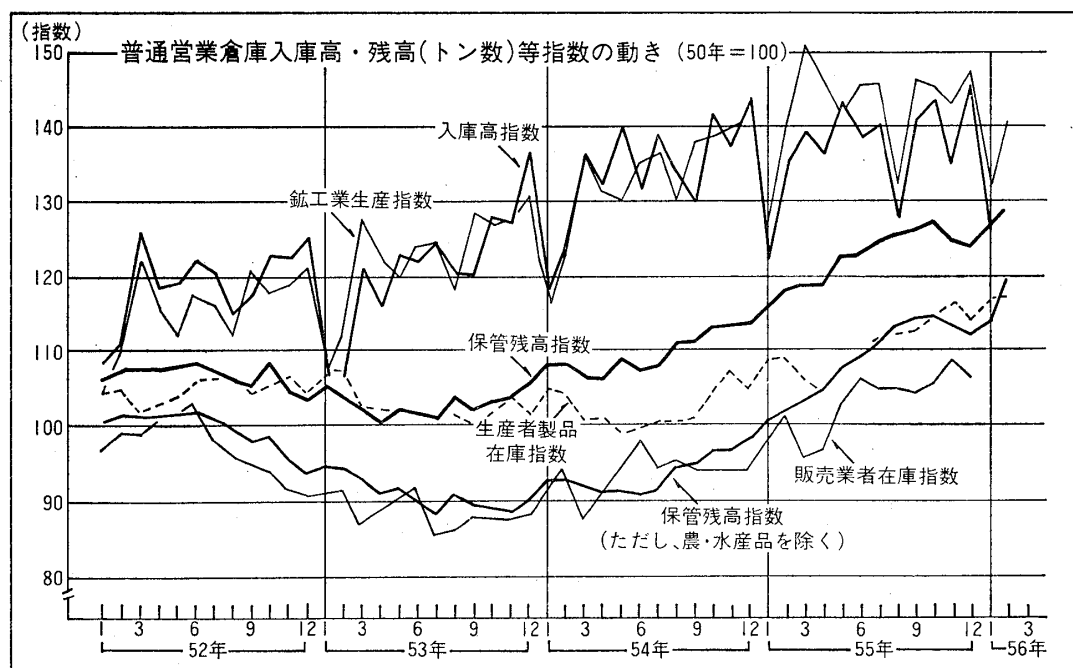
### (3) 倉庫事業の特質

倉庫の特質という点から国民経済における営業倉庫の位置づけを産業連関表でみると、55年度の国民総生産（551兆7,402億円）に占める営業倉庫のウェイトは0.18%（55年ベースで9,908億円）になっている。このことから倉庫業は概ね1兆円産業ということになる<sup>(注)</sup>。

一般に倉庫業は倉庫事業だけに専念しているかのようにみられているが、実際は多角的事業を展開している。56年度の全事業売上高の内訳は倉庫業部分の28.9%，港運事業部分の26.6%，トラック事業部分の15.2%，その他事業の28.8%である（表6）。このように兼業部分の比重の増大は保管部門を主体とした業種から新たな方向へ脱皮しつつあること

(注) 昭和55年産業連関表（延長表）によると国内生産額総合計は金額ベースで5,517,402億円である。営業倉庫の金額ベースは9,908億円，自家用倉庫のそれは4,488億円であり，前者の国内生産額総額に占めるウェイトは0.18%，後者のウェイトは0.08%である。

図 2. 入庫高・残高等指数の動き



(注) 「入庫高指数」及び「保管残高指数」は運輸省倉庫課「倉庫統計月報」による。  
「鉱工業生産指数」及び「生産者製品在庫指数」は通産省「鉱工業指数年報」。「販売業者在庫指数」は「商業実態基本調査報告書」による。

表 6. 普通倉庫業の事業別売上高

| 業種       | 52        |       | 53        |       | 54        |       | 55        |       | 56        |       |
|----------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|          | 千円        | 構成比   | 千円        | 構成比   | 千円        | 構成比   | 千円        | 構成比   | 千円        | 構成比   |
|          |           | %     |           | %     |           | %     |           | %     |           | %     |
| 倉庫業      | 783,192   | 34.5  | 752,748   | 31.6  | 814,175   | 31.2  | 878,149   | 29.8  | 861,169   | 28.9  |
| 港運業      | 683,613   | 30.0  | 655,084   | 27.5  | 688,797   | 26.4  | 748,277   | 25.4  | 794,139   | 26.6  |
| 貨物自動車運送業 | 251,668   | 11.1  | 334,490   | 14.0  | 401,678   | 15.4  | 420,392   | 14.2  | 455,001   | 15.2  |
| 通運業      | 17,763    | 0.8   | 18,336    | 0.8   | 18,462    | 0.7   | 15,275    | 0.5   | 14,169    | 0.5   |
| その他      | 535,653   | 23.6  | 623,461   | 26.1  | 690,391   | 26.3  | 888,576   | 30.1  | 860,606   | 28.8  |
| 計        | 2,271,889 | 100.0 | 2,384,119 | 100.0 | 2,613,503 | 100.0 | 2,950,669 | 100.0 | 2,985,084 | 100.0 |

(注) 1. 運輸省倉庫課「倉庫事業経営指標」による。  
2. 金額は1社当たり平均の金額である。  
3. 年度により調査対象会社が一部相違しているので比較が困難な部分がある。

を示している。また、兼業部門の収益性を営業ベースで比較すると、(表7)に示すように、55年度までは倉庫部門と兼業部門との間に殆んど格差がみられなかったが、56年度においては倉庫部門の売上高営業利益率は2.2と極端に低く、事業全体の営業利益率を悪化



させる要因になっている。

また、倉庫事業の原価構成では56年度の実績で下請費用を含む業務用人件費や一般管理人件費が総コストの53.0%を占め、また減価償却費、借庫料などの賃貸費、倉庫整備の金融費用など施設関係費が22.7%を占めている（表8）。従って、人件費と施設関係費用との合計は75.7%となり、原価構成からみて倉庫業は経

費的にかなり硬直的であり、また人件費の割合が高いことから、当然、合理化や近代化に迫られ、労働生産性や労働装備率も少しずつ上昇している（表9）。

しかしながら、倉庫業者の事業全体の収益性は経営利益率と総資本経営利益率の推移で

表 7. 普通倉庫の売上高営業利益率の推移

(単位%)

| 年度 | 事業全体 | うち倉庫部門 | うち兼業部門 |
|----|------|--------|--------|
| 50 | 8.0  | 9.2    | 7.1    |
| 51 | 8.1  | 8.0    | 8.1    |
| 52 | 6.8  | 6.6    | 6.9    |
| 53 | 5.9  | 5.6    | 6.1    |
| 54 | 6.6  | 5.1    | 7.2    |
| 55 | 7.3  | 7.5    | 7.3    |
| 56 | 5.8  | 2.2    | 7.2    |

(注) 運輸省倉庫課「倉庫事業経営指標」による。

表 8. 普通倉庫業の原価構成

| 区分<br>費目          |       | 昭和56年度             |              |                    |              |                    |                  |              |
|-------------------|-------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|------------------|--------------|
|                   |       | 倉庫業                |              | 保管部門               |              | 荷役部門               |                  |              |
|                   |       | m <sup>2</sup> 当り  | 構成比          | m <sup>2</sup> 当り  | 構成比          | m <sup>2</sup> 当り  | トン当り             | 構成比          |
| 業務費用              | 人件費   | 6,559 <sup>円</sup> | 26.8%        | 4,148 <sup>円</sup> | 27.1%        | 2,411 <sup>円</sup> | 249 <sup>円</sup> | 26.1%        |
|                   | 下請費用  | 4,583              | 18.7         | 396                | 2.6          | 4,187              | 432              | 45.4         |
|                   | 減価償却費 | 1,235              | 5.0          | 1,012              | 6.6          | 223                | 23               | 2.4          |
|                   | 賃借料   | 2,794              | 11.4         | 2,617              | 17.1         | 177                | 18               | 1.9          |
|                   | その他経費 | 4,642              | 19.0         | 3,529              | 23.1         | 1,113              | 116              | 12.2         |
|                   | 小計    | 19,813             | 80.9         | 11,702             | 76.5         | 8,111              | 838              | 88.0         |
| 一般管理費             | 人件費   | 1,838              | 7.5          | 1,395              | 9.1          | 443                | 45               | 4.7          |
|                   | 減価償却費 | 67                 | 0.2          | 52                 | 0.4          | 15                 | 2                | 0.2          |
|                   | その他経費 | 1,266              | 5.1          | 967                | 6.3          | 229                | 31               | 3.3          |
|                   | 小計    | 3,171              | 12.9         | 2,414              | 15.8         | 757                | 78               | 8.2          |
| 営業費用計             |       | 22,984             | 93.8         | 14,116             | 92.3         | 8,868              | 916              | 96.2         |
| 営業外費用<br>(うち金融費用) |       | 1,519<br>(1,363)   | 6.2<br>(5.6) | 1,171<br>(1,049)   | 7.7<br>(6.9) | 348<br>(314)       | 36<br>(32)       | 3.8<br>(3.4) |
| 費用総計              |       | 24,503             | 100.0        | 15,287             | 100.0        | 9,216              | 952              | 100.0        |

(注) 1. 運輸省倉庫課「倉庫事業経営指標」による。  
2. 年度による調査対象会社が一部相違しているので、比較的困難な部分がある。

表 9. 普通倉庫業の生産性

| 年度<br>項目            |                     | 52          | 53          | 54          | 55          | 56          |
|---------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 従業員<br>1人<br>当<br>り | 営業収入                | 千円<br>7,547 | 千円<br>7,467 | 千円<br>8,360 | 千円<br>9,366 | 千円<br>9,378 |
|                     | 営業費用                | 7,049       | 7,050       | 7,933       | 8,667       | 9,175       |
|                     | 付加価値額(純)<br>(労働生産性) | 6,072       | 5,794       | 6,394       | 7,189       | 7,180       |
|                     | 付加価値額(粗)<br>(労働生産性) | 6,503       | 6,238       | 6,887       | 7,676       | 7,699       |
|                     | 有形固定資産額<br>(労働製備率)  | 6,419       | 6,650       | 6,998       | 7,806       | 8,015       |

- (注) 1. 運輸省倉庫課「倉庫事業経営指標」による。  
2. 年度により調査対象会社が一部相違しているため、比較が困難な部分がある。

表 10. 普通倉庫業者（兼業部門を含む）の損益比率

| 年度<br>項目 | 52   |      | 53   |      | 54   |      | 55   |      | 56   |      |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|          | 倉庫業者 | 全産業  | 倉庫業者 | 全産業  | 倉庫業者 | 全産業  | 倉庫業者 | 全産業  | 倉庫業者 | 全産業  |
| 売上高経常利益率 | 4.7% | 2.1% | 4.6% | 2.4% | 4.8% | 2.4% | 4.9% | 2.8% | 3.9% | 2.2% |
| 総資本経常利益率 | 4.2% | 2.6% | 4.0% | 3.0% | 4.2% | 3.3% | 4.6% | 4.2% | 3.5% | 3.3% |
| 総資本回転率   | 0.9回 | 1.3回 | 0.9回 | 1.2回 | 0.9回 | 1.4回 | 1.0回 | 1.5回 | 0.9回 | 1.5回 |

- (注) 1. 「倉庫業者」については運輸省倉庫課「庫倉事業経営指標」により「全産業」については日本銀行統計局「主要企業経営分析」による。  
2. 「倉庫業者」については、年度により調査対象会社に一部相違しているため比較が困難な部分がある。

みる限り、倉庫業のなかには庫腹の償却済のものが多いために、一貫して全産業の平均を上回っている（表10）。しかし、最近では漸次経営利益が低下する傾向にある。

### 3. 当面する問題

現在、倉庫業は他業界と同様に大きな転換期にある。周知のように、第一次石油ショック以前の高度成長期には物流の伸びが GNP のそれを凌駕するテンポを示していた。当時、物流量の対 GNP 弾性値は「1」を超えるか、或いは「1」に近いものであった。そして

高度成長期は大量生産、大量流通の時代とも云われ、荷主も物流業者も増大する物流量を如何に効率的に、かつ合理的に処理するか、が大きな課題であった。しかし、石油ショックを境に低成長下に入ってから、産業構造が大きく変化し、これによって GNP と物流量との乖離が余儀なくされた。ことに、第三次産業の拡大、工業における高度加工化の進展等は物流需要を抑制し、またこれが物流ニーズの多様化や取扱単位の小ロット化を余儀なくするなど乖離に一層拍車をかける結果になった。従って、物流部門においては、かつてのような量的な物流需要を如何に消化するか、というよりも、物流需要の多様化や取扱物資の小口化するなかで如何に付加価値を高めるか、が大きなテーマになっている。このような状況下で、倉庫業の当面の課題として、立地のあり方、機能の見直し、省力化及びシステム化の推進、自家用倉庫や物流子会社の伸長、集団化倉庫の問題等がクローズ・アップされ、これらはますます表面化する状況にある。この点について多少触れてみよう。

#### (1) 倉庫の立地

いうまでもなく、倉庫は古くから大量輸送としての海上輸送にまつところが大きく、港湾を中心にその殆んどが発展してきた。港湾倉庫が倉庫を代表するものもそのためである。現在、主要港湾都市に横浜、東京、名古屋、神戸、関門等があげられ、それぞれの臨海部に港湾倉庫が集積し、我が国の庫腹の大宗を占めている。しかし、最近の傾向として、これらの臨海部での倉庫の整備が漸減し、所管面積の伸びでは全国平均のそれよりやや下まわるものもでてきて、従来のシェアが低下するところもみられる。その原因は高度成長期以来の都市化の進展や臨海部における用地確保の限界、内陸部への郊外倉庫の進出等に負うところが大きい。しかし、港湾倉庫は古くから海上輸送と密着して道路、鉄道等に通じる交通の要衝に位置するため、今日、輸送機能やその他の機能を併有して都市倉庫的役割を果たすものも少なくない。

他方、内陸部での郊外倉庫の立地は高度成長期に比べて目下低迷状況にある。高度成長期には郊外倉庫はメーカーの工場立地やトラック輸送の伸長等とともに大都市周辺部のインター・チェンジ附近や幹線道路沿いに立地するものが多かった。これらは、いずれも大量生産、大量流通の波に乗って、流通倉庫として機能したり、またユーザーの事業所の一部を併有したストック・ポイントとして機能するものが多かった。例えば、東京の三多摩地域、神奈川県、千葉県、埼玉県等の首都圏に点在する郊外倉庫がその好例である。また前節で触れたように、東京圏の郊外倉庫は東京都心部の倉庫需要を補完しているところが少なくない。

また、既成市街地における都市倉庫は折からの交通事情などの大都市問題で出入庫に苦慮しながらも都市倉庫として立地特性を生かしている。ただ、都市倉庫のなかには施設の狭隘化、老朽化、用地難等にあえぐほか、経営採算面で営業倉庫から貸倉庫へと転換する

ものが少なくない。そこで都心部という立地を生かし、広い意味での物流の整流化に如何に寄与するか、が課題になっている。

## (2) 保管物資の変化

近時の産業構造の変化にともない、取扱い物資の内容が大きく変ってきている。従来、倉庫は原材料、農水産品といった第一次産品を対象とした備蓄型のイメージが強かった。しかし、今日では取扱い物資の内容に大きな変化がみられる。例えば、産構審の「産業構造の長期ビジョン」等が指摘するように、品目別入庫量は第一次産品である農水産品等の割合が低下し、第二次産品である化学製品、金属製品等のウェイトが高まっていること等である。いわば、保管物資の内容が徐々に足の鈍い素材産品から付加価値の高い、しかも足の速い加工製品へと取って替り、倉庫自身も最近の経済活動や市民生活にマッチしたものとへと転換する方向にある。このような傾向は、当然、倉庫機能や庫腹構造さらには立地面に微妙に影響する結果になっている。

## (3) 倉庫機能の変化

倉庫機能は需要調節機能や価格調節機能等であるが、最近の構造変化によって、これらの機能とは別に輸送、流通加工、情報サービス等の機能の付加が要請されている。いわゆる荷主は倉庫に対して物流センター的機能、即ち、物流トータル的な働きや販売前進的な機能に多くを望むためである。今日、倉庫業者は荷主に対して流通倉庫というかたちで、これに応え、倉庫のイメージを転換している。流通倉庫は庫腹においても比較的軽装備であり、しかも機動的であることから現代的倉庫といってもよからう。この種の倉庫は最近の都市倉庫や郊外倉庫にその例をみることが多い。

## (4) 機械化及び情報化の推進

最近、作業能率の向上や人件費の削減のため自動化倉庫が多くみられる。自動化倉庫は、当初、メーカーや商社等の自家用倉庫に多くみられたが、営業倉庫にも回転率や入出庫等の関係から自動化や機械化をはかるものが少なくない。勿論、自動化倉庫ではユニット・ロード方式によるフォークリフトやコンベア等の各種の荷役機械が駆使されるのである。今後限られたスペースを有効に利用し、短時間で保管効率を高めるためにも自動化や機械化が一層進められることになろう。

また、最近のエレクトロニクス技術の発達も手伝って、自己の経営合理化や荷主への情報サービスのために倉庫業は情報化施策に積極的である。高度成長期に業界では情報のシステム化に意欲的に取り組み、例えば、日本倉庫協会は49年に「倉庫業の標準現業事務処理方式」、53年に「倉庫業の情報システムに関する調査報告書」等を公表するなど業界に

においても情報問題に対する関心が高い。現在、倉庫業者の殆んどがコンピューターを導入し、コンピューターによる処理は給与計算などの初歩的な利用から全社的オンライン化まで活用の振り幅が大きい。今日、業界では業界動向の的確な把握と他業界等への PR を含めて、例えば、倉庫関係の電算化による資料整備が大きな課題になっている。

#### (5) 自家用倉庫等の伸長

自家用倉庫及びリース倉庫が浮上したのは高度成長期である。当時、経済の高度成長に应运て荷主サイドでは既存の自家用倉庫とは別に都市外周部の交通の要衝に新たに個別自家用倉庫を整備するものが多くみられた。また同時に、30年代の後半から、国の流通機構の合理化や工場の再配置政策に呼応して全国的に卸売団地や工業団地等が建設された。現在、不況下で両団地等の整備が鈍化の傾向にあるものの、在庫機能という点からこれらを自家用倉庫として見なされる場合が少なくない。

勿論、自家用倉庫は営業倉庫と裏腹の関係にあり、自家用倉庫の立地やその機能の良否は荷主企業の経営に大きな影響をもたらすことは多言を要しない。高度成長期における自家用倉庫の立地傾向は、業種や規模にもよるが、大都市の都市外周部等到大規模な高質の施設を整備し、その拠点から各地方の取引先に商品を直送するといった量的な「効率型のシステム」に重点がおかれた。ところが、最近になって荷主のなかには都心部に小規模な自家用施設を準備したり、また営業倉庫の庫腹をリース倉庫として借り受け、そこに直接商品在庫し、その施設から顧客に小まわり性のきく高サービスで直送する「市場指向型のシステム」にウエイトをおくものが増えてきている。

また、自家用倉庫に代るものとしてリース倉庫の伸長がみられる。リース倉庫は好況期に都市郊外部の遊休地や農地の高度利用という点から貸倉庫として整備されたり、また倉庫業者の都心部の庫腹を荷主に貸庫として提供したことから始まる。リース倉庫の出現の当初、倉庫業界では保管業務の秩序維持ということで議論が多かったが、今日では一つの業態として定着し、それなりの機能を發揮して、営業倉庫以上の成果を挙げているものが少なくない。そして低成長が進めば進む程、都市倉庫等のリース化が拡大すると見る向きも多い。

#### (6) 物流子会社の出現

低成長期に入って以来、荷主企業が「雨後の竹の子」のように物流子会社を設立し始めた。勿論、物流子会社は新しい業態だけに、彼等の行動に注目される。いわば、彼等が親会社の物流を支える一方、荷主に対して物流専門者的行動をするのか、或いは今までにみられなかった物流を介した商社的対応を行なうのか、という点である。現在のところ、物流業界の一部を除けば、物流子会社にはライン機能やスタッフ機能を十分兼ね備えた事業

体が少ないために、物流子会社に対する関心が高いとは云えない。しかしながら、先般の運輸政策審議会では「総合物流取扱人」などという新しい機能を提示したこともあって、倉庫業者のなかには物流子会社と「総合物流取扱人」の機能に興味を持つものが少なくな。業界としては物流子会社をアウトサイダーとして見守っているが、彼等を含めた業界体制のあり方が今後の課題となることは否めない。

#### (7) 集団倉庫の整備

高度成長期に倉庫は個別に立地するものがよく見掛けられたが、これとは別に、倉庫用地の確保や集積の利益を求めて集合倉庫を整備するものが少なくなかった。つまり、好況に支えられ、物流の受皿としての庫腹の増強に終始したためである。集団倉庫の整備とくに脚光を浴びたものは流通業務団地の一環としての倉庫団地の整備である。流通業務団地は「流通業務市街地の整備に関する法律」(昭和41年制定)によって整備されるもので、現時点で政令指定都市が東京をはじめ30都市に上っている。その主なものは(表11)に示すとおりである。現在政令指定都市のうち、既に完成し、稼動しているのは東京では京浜2区、板橋、足立の各団地、大阪の東大阪及び北大阪の各団地、札幌の大谷地団地、福岡の多々良団地等であり、全体として効率よく稼動している。そしてこれらの諸団地を除いたものは計画実施中のものや計画策定中のものが殆んどである。また計画を進めながらも法制上の諸手続から前記法律に従わざる集団倉庫も少なくない。また集団倉庫の整備や運営方式をみると、例えば、東京団地倉庫のような共同出資会社方式、大谷地倉庫団地のような事業協同組合方式、大阪南港における第三セクター方式、浜松流通団地の個別企業方式等がある。これらの方式のなかで個別方式を除くと、いずれも公的資金を導入し、集団化施設を建設して、出資企業や組合員に賃貸する仕組みをとっている。ただ、三者の間で違うところは共同出資方式は開銀資金を、事業協同組合方式は中小企業事業団の高度化資金を、また第三セクター方式は地方公共団体の資金を、それぞれ導入し、運営している点である。

しかしながら、既に建設している東京などでの集合団地は効率よく稼動しているものの、現在計画途上にある殆んどが工事着工や工事進行の遅れなどがみられる。このような整備状況と現下の物流の低迷状況等とを結びつけて、一部で集団化施設の整備に関し見直し論が出されている。この種の意見には敢て否定はしないにしても、今後の施設整備のあり方や物流の調整機能の強化という点から、仮りに多少の計画規模の縮小や施設計画に変更を加えたとしても、それぞれの地域の特性に照して適切な集団化施設を整備するのも当を得たものであると思われる。

表 11. 主要流通業務団地の整備状況

| 都市名 | 地区名     | 団地面積<br>(ha) | 流通業務施設 (ha)           |            |       |       |      |       |     |
|-----|---------|--------------|-----------------------|------------|-------|-------|------|-------|-----|
|     |         |              | トラック・ターミナル<br>( )内は区域 | コンテナ<br>デポ | 貨物駅   | 倉庫    | 市場   | 卸売業   | その他 |
| 札幌  | 大谷地     | 153.5        | 10 (21.9)             |            | ◎21   | ○32   | 16.4 | 18.4  | 0.7 |
| 東京  | 南部(京浜)  | 62.9         | ◎22.4                 |            |       | ◎12.8 |      | ◎15.3 |     |
|     | 東部(葛西)  | 49.2         | △18.5(3.3)            |            |       |       | 7.5  | 18.1  | 3.3 |
|     | 西北部(板橋) | 31.4         | ◎11.6                 | 0.8        |       | ◎3.7  | 6.1  | ○5.2  |     |
|     | 北部(足立)  | 33.3         | ◎11.2                 | 0.8        |       | 4     | 6.2  | 3.5   |     |
|     | 西南部(西南) |              |                       |            |       |       |      |       |     |
|     | 川崎      |              |                       |            |       |       |      |       |     |
|     | 越ヶ谷     | 88.5         | 8.6                   |            | ◎14.8 | 11.38 | 52.2 | 10.01 | 18  |
| 大阪  | 東大阪     | 48           | ◎16.5                 | ◎0.6       |       | ◎3    |      | ◎15.5 |     |
|     | 北大阪     | 73           | ◎21.2                 |            |       | ◎5.2  | 20   | 9.1   |     |
|     | 南大阪     |              |                       |            |       |       |      |       |     |
| 神戸  | 阪神      | 85           | 15                    |            |       | ○9.5  | ○9.5 | ○22.5 | 5.4 |
|     | 西神      | 115          | 22                    |            |       | 15    |      | 22    |     |
| 福岡  | 東北部     | 40           | 8                     | 1          |       | ○8    |      | ○8    | 1   |

(注) 1. ◎ 稼動中 ○ 一部稼動中 △ 建設中  
2. 資料：運輸省自動車局「自動車道課便覧」より抜粋。

## 4 今後の展開

物流の論理には数量、時間ならびに距離の Gap Analysis による効用の追求、即ち「効率論」と物流の便益性を追求する「市場論」との二つがあるといわれている。高度成長期の倉庫業界においては、他業界でもそうであったように、量的効率型がオールマイティーであるという思想を歓迎する傾向にあったが、低成長下に入って、その傾向が徐々に変化し、今日では市場開発型の指向へと大きく転換してきている。いわゆる石油ショックが業界を直撃し、これによる保管需要等の伸び悩みは買手市場を売手市場に転じさせたからである。しかしながら、ミクロ的には業界の各企業がそれぞれバラバラの方向を模索し、その内容も千差万別である。ただ、低成長が今後とも持続し、倉庫業界は従前ほど多くを望めないとするならば、当然、業界における各企業は市場指向を高めるといった新たな個別戦略をたてるとともに、業界としても今までにない対応や体質強化に迫られることは必至

であろう。

#### (1) 倉庫業の個別対応

##### (イ) 需要ニーズへの対応

勿論、倉庫業にとっては取扱量の増大や付加価値による高収益の確保が大きな課題である。そのための対策は(イ) 市場として未開発分野の需要開発 (ロ) 価格競争というより差別化政策による新商品の開発 (ハ) 荷主動向の的確な把握とその対策、等である。いわば、取引先の営業方針や取引行為が変化していくなかで、これらをふまえた積極的な経営政策や顧客マインドを十分念頭におく必要が出てこよう。

##### (ロ) 新商品の開発

すでに、倉庫業は売手市場になってはいるが、倉庫業者は既成路線を変えないまでも、好況期に顧みなかった部門に眼を転じることが必要である。現にトラック業界にみられるように、好況期に振り向きもしなかった小口貨物の確保や宅配便の開発、中小企業の共同輸送システムの構築といった類のものである。最近、倉庫業者のなかにも、この種の事例の幾つか、がみられるようになった。例えば、物流加工や輸送分野等への兼業化を進める一方、コイン・ロッカー・システムによる小量物品の保管方式を採用するものが出てきたり、また倉庫業者で足を持つものは百貨店宅配など小口配送分野に進出したり、それから大手商社の新商品の展示会のための庫腹の貸出しや女性のファッション・ショーのための庫腹の利用をすすめるものもみられるようになった。このように、最近の倉庫業者のなかには新商品に対する開発意欲がみられ、これには看過できないものがあるが、今後はさらに、この種の動きの活発化に期待される。

##### (ハ) 自家用倉庫及び物流子会社対策

前出のように、倉庫業の相手に自家用倉庫や物流子会社がある。近時、荷主においては自家用倉庫を整備したり、物流子会社を設立して、これらをフルに活用する傾向にある。このことは荷主が直接物流分野に介入しようとするものと解釈される。このような状況下で、倉庫業者は荷主や他の物流業者を凌駕して前進していくためには、倉庫業者は各々自己のおかれている位置づけを確認し、中長期的視野にたったサービス水準を一層高め、より経営の合理化をはかる必要がある。そのためには、荷主の要望や意見を如何に先取りするか、が業者にとって重要な課題であろう。

#### (二) 保守性からの脱皮

現在、倉庫業者のなかには経営の多角化を目指して保管を中心とした物流センター的機



能を希望するものが多い。これは倉庫業のもつ保守性からの脱皮である。しかしながら、倉庫業者はすべての物流機能を具備することは困難である。従って、それぞれの企業規模や企業の性格に応じて必要な機能を他から導入し、これを内部化して現実に生かし、物流のリーダーシップ的役割を果たすことも一つの方策であろう。

また、従来の倉庫業者のなかには特定の荷主の専属業者になるものが多かった。これも収益性につながる面が少なくない。しかし、極度の専属化がややもすれば荷主への従属性を強める結果になり兼ねないため、荷主の専属化に庫腹を供する場合にも、荷主の適度な分散や契約締結などに十分な配慮が必要とされよう。

## (2) 倉庫業界の対応

### (イ) トータル・システムの志向

倉庫業は物流体系の一分野を担っているが、最近の流通構造の変化のなかで、保管機能だけで律しきれないものがでてきている。既に触れたように、倉庫業に対する荷主の期待は単なる保管機能だけでなく、輸送、荷役、流通加工、情報サービス等の総合的な物流機能へと変化してきている。現在、荷主の要請に応じて、倉庫業者のなかにはトラック事業や港運事業など各種の事業を兼営したり、倉庫の構造設備面を改善などして総合的な物流業に脱皮しようとするものが多い。今後、需要の多様化、在庫管理の徹底化、迅速かつ適切な顧客サービスの提供等から物流機能のトータル・システムがますます浮上することになると思われる。従って、倉庫業者は単独で、あるいは同業他社や異業種等と提携して物流のトータル・システムの構築に志向するのも現在の対応といえよう。

### (ロ) 中小企業対策の推進

倉庫業界は中小企業が非常に多い。56年度の全国の普通倉庫の届出業者数は2,539社であり、そのうち、中小企業に該当する資本金1億円以下の企業と個人企業、協同組合とで全体の85%を占めている。

一般に中小企業の近代化は個別企業の経営努力によるところもあるが、零細性に富み、かつ過当競争の激しい業種では共同化・協業化による生産性の向上を目指すものが多い。倉庫業もその類に漏れず、普通倉庫においては41年度～46年度まで中小企業近代化促進法にもとづき構造改善事業が実施された。倉庫業の協同組合の組織率は他業種と比較して低いものの、中小企業の近代化が業界にとって大きな課題である。ただ、これまでの実績からすれば、共同事業は業界になじみの薄いこともあって、例えば、集団倉庫への入居の場合に各企業が1ヵ所に集まったにすぎないという批判も聞かれたが、共同事業はそれなりに成果を挙げている。従って、今後、倉庫業の多くは中小零細性を克服し、経営の合理化を進める上で、共同化・協業化にあらためて取り組むのも前進であると思われる。

#### (ハ) 業際分野の開発

最近、よく話題にされるものに、かつて倉庫地帯といわれたウォーター・フロント地域の再開発の問題がある。東京の大川端・佃地域、芝浦地域等の例がそれである。この地域は水際に面し、都心部と至近距離にある準工業地帯であって、比較的一般市民になじみの薄い地域といわれている。従って、この再開発の構想は水際機能としての現存倉庫施設等を可能な限り残しながら、その周辺に商業施設、文化施設、道路、公園等を張りつけ、官民共同でこの地帯一体をコンパクトな街としてリニューアルしようというものである。この計画の実現によって、倉庫のもつ物流機能のほかに商業機能や潜在的なシビル・ミニマムに対する機能が何らかのかたちで引き出され、また今後、この種の機能がより増殖されることになると思われる。

ところで、倉庫は一般に保管という単能機能だけの業種と受取られがちであるが、実は倉庫が業際機能として商流機能をも併有している。もともと、倉庫は商取引分野では品揃えや価格調節等の機能を果し、また物流分野では輸送のスタート・ラインに位置すること等から、商流と物流の双方にオーバー・ブリッジする立場にある。従って、倉庫自身が商流や物流の両機能を充実させ、自己の立場を積極的に生かしながら業際分野の開発に努力することが必要であろう。

### 5. おわりに

以上、断片的であるが、恣意的に普通倉庫について考察し、現状と問題点等を概述してきた。倉庫業にとって目下の関心事は、いうまでもなく、景気の浮上である。関係当局の総合経済対策の下に景気が浮上の過程にあるといわれているが、そうかと云って、現下の低迷する経済事情のなかで大幅な需要増が期待できず、しかも物流全般は既に量的拡大というよりも、むしろ質的充実の時期に入っている。とは云え、倉庫は国民経済の伸長に込め、対象物資が産業活動や市民生活に不可欠なものであるだけに、今後とも保管需要が底固い増勢基調をたどるものと思われる。

この意味から、庫腹の整備に関しては経済社会の情勢をふまえた中長期的展望にたったものでなければならない。現在、国では昭和57年度を初年度とする第5次倉庫整備5ヵ年計画が実施されている。しかしながら、前出のように、倉庫の建設には用地難や建設費の高騰などが加わり、今日、適地に適切な庫腹の整備が容易でない。従って、倉庫の整備に関しては関係方面の特段の配慮が要望される。

また低成長が常態化する今日、日本倉庫協会では58年度の事業計画に (1) 経営基盤の強化と環境の整備、(2) 中小・郊外倉庫の経営基盤の強化と振興対策、(3) 経営の近代化、(4) 安全対策、(5) 国際交流の強化、(6) 組織及び連携の強化、等を標榜し具体的な問題

については個々に取り組もうとしている。これらはいずれも当面する問題ばかりである。本稿の最初に触れたように、倉庫は東京における深川、越前堀、芝浦、横浜の本牧、大阪の摂津といったウォーター・フロント地域を起点として整備され、今日のようなハード面での発展がみられたが、今後はこれらの立地展開を挺子にしてソフト面で倉庫固有の物流機能を充実させるほか、倉庫の持てる新たな潜在的機能を掘りおこす方向で努力することが何よりも肝要である。そして倉庫にとっては従来からの旧守的な体質から脱皮して、商流分野のみならず、多分野に亘って積極的に開発するのも残された課題であると思われる。